

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Karyawan merupakan salah satu unsur yang sangat menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Karyawan selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan perusahaan, karena karyawan menjadi perantara, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan perusahaan (Hasibuan, 2006: 10). Tidak hanya pada sektor swasta, sektor publik juga memerlukan manajemen yang baik agar dapat memberikan pelayanan yang baik kepada publik atau masyarakat. Sumber daya manusia adalah salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan. Selain sumber daya lain seperti sumber daya modal dan sumber daya alam. Manusia merupakan pengelola sumber daya yang ada, tanpa adanya manusia maka sebuah perusahaan tidak akan berjalan dengan baik. Walaupun dengan majunya era saat ini, penggunaan mesin dan robot tetap saja tidak mampu menggantikan peran manusia sebagai otak dalam sebuah proses manajemen dalam sebuah perusahaan.

Sumber daya manusia adalah asset yang dapat menjadi faktor penentu yang menunjang kemajuan perusahaan. Oleh karena itu, Sumber Daya Manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi sehingga efektivitas kinerjanya baik dan untuk dapat memaksimalkan tujuan dari perusahaan. Dalam memaksimalkan efektivitas kinerja karyawan tentulah tidak mudah Manajer harus benar-benar mencurahkan perhatiannya untuk dapat memperbaiki kualitas para pekerjanya. Manajer harus pintar dalam membangun hubungan dengan para karyawannya, selain dengan membina hubungan yang

harmonis dengan para karyawannya, terdapat beberapa variabel yang dapat mempengaruhi efektivitas kinerja karyawan dalam suatu perusahaan, seperti pemberian remunerasi (tunjangan kinerja) dan *employee engagement* (keterikatan karyawan) dari karyawan itu sendiri.

Sumber daya manusia menjadi fokus sentral yang harus diperhatikan dan ditenahi kinerjanya. Karena sumber daya manusia yang biasa disebut karyawan menjadi komponen penting dalam penyelenggaraan pelayanan masyarakat. Karyawan akan merasa terjamin kesejahteraannya jika seluruh kebutuhan karyawan tersebut dapat terpenuhi, termasuk juga kebutuhan ekonomi yang dalam hal ini diwujudkan pada sistem pemberian tunjangan kinerja (remunerasi). Oleh karena itu perlu adanya suatu perubahan dalam sistem imbalan yang hanya berdasarkan jabatan dan pendidikannya saja, tanpa mempertimbangkan kinerja yang telah dilakukan karyawan untuk organisasi (Siagian, 2014: 262).

Remunerasi adalah sebagai setiap bentuk imbalan (*reward*) yang diterima karyawan sebagai akibat dari kinerja-kinerja tugas dalam organisasi, termasuk diantaranya hadiah, penghargaan atau promosi jabatan. Kinerja sendiri tidak dapat dicapai secara optimal apabila remunerasi tidak diberikan secara proposional. Dengan pengembangan sistem remunerasi karyawan yang berdasarkan pada beban kerja dan tanggung jawab masing-masing karyawan serta kinerja karyawan, maka diharapkan dapat mengurangi terjadinya penyalahgunaan kewenangan berupa tindakan korupsi, kolusi, dan nepotisme dilingkungan perusahaan, karena erat kaitannya dengan moral individu. Tingkat penghasilan yang rendah dihadapkan dengan tingkat kebutuhan yang tinggi akan mempengaruhi karyawan/pegawai untuk melakukan korupsi, kolusi, nepotisme untuk memenuhi kebutuhannya. Remunerasi diharapkan mampu memberikan

motivasi dan dorongan bagi karyawan untuk lebih profesional dan meningkatkan kinerjanya. Remunerasi pada dasarnya merupakan alat untuk mewujudkan visi dan misi organisasi dengan tujuan untuk menarik karyawan yang cakap dan berpengalaman, mempertahankan karyawan yang berkualitas, memotivasi karyawan untuk bekerja dengan efektif, memotivasi terbentuknya perilaku positif dan menjadi alat untuk mengendalikan pengeluaran.

Keterikatan individu terhadap pekerjaan merupakan kunci keberhasilan dan profitabilitas organisasi. Perusahaan sangat membutuhkan karyawan yang memiliki *employee engagement* yang tinggi karena jika perusahaan memiliki keterikatan karyawan yang tinggi maka itu akan dapat memberikan keuntungan yang lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan yang karyawannya tidak memiliki *employee engagement* yang tinggi terhadap pekerjaannya. Karyawan yang memiliki rasa *employee engagement* yang tinggi, akan bekerja bersungguh-sungguh agar hasil kerja yang dihasilkan dapat berkontribusi dengan baik terhadap kemajuan perusahaannya tersebut dan ketika seorang karyawan memiliki tingkat *employee engagement* yang tinggi maka akan memiliki keterikatan emosi yang tinggi pula pada perusahaan untuk berupaya memajukan perusahaannya. Karyawan yang mempunyai *engagement* yang tinggi maka dia akan menyukai segala tantangan-tantangan yang dihadapi selama bekerja dan sesulit apapun tantangan tersebut karyawan itu akan berusaha bagaimanapun caranya agar dapat menyelesaikan kesulitan dalam pekerjaannya sehingga hasil dari pekerjaan tersebut dapat terselesaikan dengan baik dan dapat berguna bagi kemajuan perusahaannya.

Employee engagement menjadi penting dalam menentukan peran karyawan untuk menjalankan perusahaan, sehingga karyawan memiliki pengaruh

besar dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. *Employee engagement* merupakan konsep manajemen bisnis yang menunjukkan bahwa karyawan yang berada dalam perusahaan dapat sepenuhnya terlibat dalam organisasi dan mereka memiliki antusias terhadap pekerjaannya, dengan demikian karyawan akan bertindak dengan cara yang lebih jauh untuk kepentingan perusahaan. Adanya keterlibatan dan antusiasme karyawan menggambarkan kesungguhan karyawan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya.

PT. PAL Indonesia (Persero) merupakan perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang industri galangan kapal. Terdapat beberapa Divisi yang ada di PT. PAL Indonesia (Persero), diantaranya adalah Divisi perencanaan strategis perusahaan, Divisi Bisnis dan Pemasaran, Divisi Pengadaan, Divisi Teknologi, Divisi Desain, Divisi Kapal Niaga, Divisi Kapal Perang, Divisi Rekayasa Umum, Divisi Pemeliharaan dan Perbaikan (HARKAN), Divisi Akuntansi, Divisi Perbendaharaan, Divisi Pembinaan Organisasi dan SDM, Divisi K3LH dan FASUM dan Divisi Jaminan Kualitas dan Standarisasi. Namun, dalam penelitian lebih difokuskan pada Divisi Pemeliharaan dan Perbaikan (HARKAN) dimana dalam Divisi ini mempunyai tugas untuk memperbaiki kapal-kapal yang rusak serta memeliharanya.

Kinerja karyawan pada Divisi tersebut cukup baik karena sudah mampu mencapai kinerja sesuai yang direncanakan oleh perusahaan. Penilaian kinerja pada Divisi tersebut diadakan setiap satu tahun sekali, hal ini dimaksudkan untuk mengetahui peningkatan maupun penurunan kinerja para karyawannya, yang nantinya akan menjadi evaluasi bagi Divisi tersebut untuk memperbaiki kinerja karyawan. Karyawan bekerja dengan berpedoman terhadap SOP (Standar Operasional Prosedur) yang telah ditetapkan oleh perusahaan, hal ini dibuktikan

dengan ketepatan waktu dalam pengerjaan proyek perbaikan kapal dimana penyelesaiannya sesuai dengan kontrak kerja yang telah disepakati sebelumnya dengan klien dan bahkan ada yang sudah selesai lebih awal dari kontrak kerja tersebut. Sebelum kapal naik ke perusahaan, terlebih dahulu akan ada kontrak kerja yang akan disepakati oleh kedua belah pihak mengenai waktu penyelesaian proyek kapal tersebut. Jika di tengah pelaksanaan perbaikan kapal ditemukan ada kerusakan lain yang tidak tertulis sebelumnya pada pengajuan perbaikan yang diberikan oleh klien sebelum kontrak kerja dimulai, maka pihak perusahaan akan menghubungi klien dan memberitahukan bahwa akan ada perpanjangan waktu penyelesaiannya, jika pihak klien setuju maka proses penyelesaian kapal akan dilanjutkan kembali sampai selesai sesuai dengan waktu kontrak kerja yang baru yang telah disepakati. Data jadwal pengerjaan order perbaikan kapal dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 1.1 Data Jadwal Pengerjaan Order Perbaikan Kapal Tahun 2013-2016

No	Nama Kapal	Customer	Rencana		Realisasi	
			Naik ke dock	Turun dari dock	Naik ke dock	Turun dari dock
1	KRI. DIPONEGORO	DISHARKAP ARMATIM	24/1/2013	28/1/2013	24/1/2013	28/1/2013
2	KM. SAFIRA NUSANTARA	PT. JEMBATAN NUSANTARA	24/1/2013	15/2/2013	24/1/2013	18/2/2013
3	KM. TANTO SEPAKAT	PT. TANTO INTIM LINE	20/2/2013	5/4/2013	20/2/2013	5/4/2013
4	KM. SARANA LINTAS UTAMA	PT. BANDAR BAHARI PERMAI	20/9/2013	27/9/2013	20/9/2013	25/9/2013
5	KM. KIRANA 9	PT. DHARMA LAUTAN UTAMA	24/1/2014	6/2/2014	24/1/2014	3/2/2014
6	MV. MERATUS PROGRESS 1	PT. MERATUS LINE	24/1/2014	6/2/2014	24/1/2014	3/2/2014
7	KM. TANTO TANGGUH	PT. TANTO INTIM LINE	5/2/2014	16/2/2014	5/2/2014	16/2/2014
8	KM. NGGAPULU	PT. PELNI (PERERO)	18/2/2014	3/3/2014	18/2/2014	1/3/2014
9	KM. MERTUS BORNEO	PT. MERATUS LINE	26/12/2014	3/2/2015	26/12/2014	4/2/2015
10	KM. DHARMA	PT. DHARMA	7/2/2015	20/2/2015	7/2/2015	21/2/2015

Lanjutan Tabel 1.1

	KARTIKA	LAUTAN UTAMA				
11	KRI NALA	DISMATAL MABESAL	6/8/2015	19/8/2015	6/8/2015	15/8/2015
12	KRI. YOS SUDARSO/YO S-353	DISMATAL MABESAL	20/8/2015	2/9/2015	20/8/2015	15/9/2015
13	KM. LEUSER	PT. PELAYARAN INDONESIA (PELNI)	25/4/2016	8/5/2016	25/4/2016	8/5/2016
14	KRI. DIPONEGORO - 365	DISHARKAP KOARMATIM	11/5/2016	24/5/2016	11/5/2016	24/5/2016

Sumber : Divisi HARKAN PT. PAL Indonesia (Persero), 2017

Dari hasil wawancara sementara peneliti dengan Kepala Biro K3LH dan SDM dan beberapa karyawan, remunerasi di Divisi tersebut menurut karyawan dirasa sudah cukup baik dan adil serta layak. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan sistem pemberian remunerasi yang didasarkan pada penilaian kinerja yang dilakukan oleh manajemennya cukup obyektif sesuai dengan beban kerja dan kinerja yang telah dihasilkan oleh para karyawan tersebut. Besaran pemberian remunerasi di perusahaan tersebut didasarkan oleh *grade* atau jabatannya. Besaran remunerasi yang diterima oleh karyawan di perusahaan tersebut menurut mereka sudah layak karena dengan adanya pemberian remunerasi tersebut karyawan mendapatkan uang tambahan di luar gaji pokok yang dapat memenuhi kebutuhan ekonomi keluarganya. Remunerasi finansial disana berupa *reward* dan insentif. Perusahaan berupaya untuk meningkatkan kesejahteraan para karyawannya yaitu dengan memberikan insentif diluar gaji pokok yang telah diterima, yang dimaksud dalam hal ini adalah pemberian remunerasi yang didasarkan pada prestasi kerja yang telah dicapai oleh karyawannya. Berikut tabel besaran tunjangan kinerja (remunerasi) berdasarkan *grade* pada Divisi tersebut.

Tabel 1.2 Pemberian Tunjangan Kinerja berdasarkan *Grade* Pada Divisi HARKAN tahun 2016

No.	<i>Grade</i>	Tunjangan Kinerja
1	1	Rp.372.900
2	6	Rp.689.100
3	7	Rp.871.694
4	8	Rp.1.202.943
5	9	Rp.1.383.353
6	10	Rp.1.590.852
7	12	Rp.2.103.917

Sumber: Divisi HARKAN PT. PAL Indonesia (Persero), 2017

Perusahaan tersebut sangat selektif dalam menentukan sistem pemberian remunerasi agar tepat sasaran, hal ini dimaksudkan untuk mempertahankan karyawan yang benar-benar berkualitas agar hasil kerjanya merasa dihargai dan hal tersebut akan mendorong karyawan agar bekerja dengan lebih baik lagi, mengingat perusahaan tersebut merupakan perusahaan industri galangan kapal terbesar nasional dan perusahaan tersebut saat ini sudah mulai terkenal di luar negeri hal tersebut terjadi saat perusahaan berhasil memenangkan tender dan lelang internasional yang diadakan oleh kementerian pertahanan Filipina pada tahun 2014 silam dan berhasil mengalahkan delapan negara yang salah satunya Korea Selatan yang dikenal sebagai salah satu negara produsen kapal hingga jet untuk perang. Perusahaan tersebut dipercaya untuk membuat dua kapal perang pesanan Filipina. Dengan ekspor perdana kapal yang dilakukan perusahaan akan menjadi tanda bagi Indonesia untuk segera mengambil peran sebagai industri kapal dunia, yang tentunya dengan hal tersebut kinerja dari karyawan sangat dibutuhkan untuk menyelesaikan proyek kapal dan membuat kapal yang berkualitas tinggi agar sesuai dengan permintaan klien sehingga dapat memuaskan para klien.

Remunerasi non finansial yang diberikan Divisi tersebut kepada karyawannya yaitu berupa promosi jabatan atau kenaikan pangkat (*grade*). Jika

ada karyawan yang kinerjanya baik dan sudah bekerja di perusahaan selama minimal 5 tahun maka dari divisi tersebut akan mengajukan karyawan tersebut agar mendapat promosi jabatan kepada Divisi Pembinaan Organisasi dan SDM. Karyawan tersebut akan mengikuti tahapan-tahapan tes sebagai syarat kelulusan untuk mendapatkan promosi jabatan, jika berhasil lulus tes maka karyawan tersebut akan naik jabatan ke yang lebih tinggi. Dengan adanya pemberian remunerasi diharapkan dapat membuat karyawan loyalitas dalam bekerja terhadap perusahaannya. Dengan pemberian remunerasi yang tepat maka akan membuat kebutuhan ekonomi karyawan tercukupi, mengingat tujuan orang bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhan ekonomi agar hidupnya sejahtera. Jika karyawan merasa hal tersebut sudah terpenuhi maka mereka akan bekerja dengan lebih baik sebagai *feedback* oleh karyawan bagi perusahaannya. Berikut tabel besaran gaji pokok karyawan menurut *grade* (jabatan) di perusahaan tersebut.

Tabel 1.3 Gaji Pokok Karyawan Berdasarkan *Grade* (jabatan) Tahun 2013

No.	Grade	Gaji Pokok
1	12	Rp.4.772.527-10.499.559
2	11	Rp.4.143.799 - 8.701.977
3	10	Rp.3.597.083 - 7.194.165
4	9	Rp.5.931.219 - 3.121.694
5	8	Rp.2.708.375 - 4.875.074
6	7	Rp.2.348.884 - 3.993.103
7	6	Rp.2.036 .339 - 3.528.142
8	5	Rp.1.869.305 - 2.901.325
9	4	Rp.1.750.880 - 2.617.153
10	3	Rp. 1.650.128 - 2.310.179

Lanjutan Tabel 1.3

11	2	Rp.1.576.419 - 2.045.159
12	1	Rp.1.522.435 - 1.826.922

Sumber: Divisi Pembinaan Organisasi dan SDM PT. PAL Indonesia, 2017

Pada Divisi tersebut mempunyai rasa *employe engagement* yang tinggi, hal ini dapat dibuktikan oleh peneliti saat melakukan survey langsung ke lapangan ketika bekerja, para karyawan tersebut terlihat bersungguh-sungguh dan bersemangat walaupun tanpa pengawasan supervisor, tetapi mereka tetap berkonsentrasi penuh dan serius dalam melakukan pekerjaannya. Jika ada karyawan lain yang belum selesai maka mereka akan bersedia membantu agar cepat terselesaikan. Saat waktu istirahat pun masih terlihat ada beberapa karyawan yang belum meninggalkan tempat kerjanya yang terlihat sibuk bekerja.

Dari hasil wawancara sementara peneliti dengan beberapa karyawan, mereka bangga dapat bekerja disana karena perusahaan tersebut merupakan perusahaan galangan kapal terbesar nasional. Hasil wawancara sementara peneliti dengan Kepala Biro K3LH dan MSDM, menurutnya para karyawan yang ada di bagian *repair* rela lembur agar proses penyelesaian kapal cepat terselesaikan sesuai dengan waktu yang ada di kontrak kerja yang telah disepakati dengan klien. Dengan hal tersebut membuktikan bahwa mereka bukan hanya bekerja untuk melaksanakan tanggung jawabnya tapi juga memikirkan hasil dari kerjanya agar dapat berguna untuk kemajuan perusahaan. Data karyawan yang lembur di Divisi tersebut dapat dilihat di tabel bawah ini:

Tabel 1.4 Data Lembur Karyawan Bulan September 2017

No	Nama	Job Title	Total Lembur/Bulan	Total Bayar/Bulan
1.	Achmad Ansori	Operator Dock	64 jam	Rp.1.746.545
2.	Abdul Mutallib	Dock Master 1	76 jam	Rp.3.532.593
3.	Tri Wanto H.	Tukang Dock Kepala II	72 jam	Rp.3.258.762
4.	Agus Siswanto	Tukang Dock Kepala II	72 jam	Rp.3.284.536
5.	Suparno	Tukang Dock Kepala II	71 jam	Rp.3.029.235
6.	Aloissius Yuni	Tukang Dock Kepala II	66 jam	Rp.2.827.269
7.	Achmad Supandi	Tukang Dock Kepala II	72 jam	Rp.3.228.919
8.	Sutarja	Tukang Dock Kepala II	66 jam	Rp.2.827.269
9.	Setu	Tukang Dock Kepala II	66 jam	Rp.2.794.269
10.	Irul Choirudin	Asisten Tukang Dock I	65 jam	Rp.1.749.779

Sumber: Divisi HARKAN PT. PAL Indonesia (Persero), 2017

Perusahaan tersebut harus selalu membenahi kekurangan-kekurangan yang ada di dalam perusahaannya karena perusahaan tersebut merupakan perusahaan galangan kapal terbesar nasional, khususnya pembenahan dalam kinerja karyawan karena kinerja karyawan merupakan aset terpenting yang harus dimiliki perusahaan. apalagi saat ini industri galangan kapal semakin maju dan persaingan akan semakin ketat. Jika perusahaan tersebut aktif dalam meningkatkan produktivitas kinerjanya maka akan mendapatkan citra yang baik bagi perusahaan dan para klien akan percaya untuk melakukan order pembuatan ataupun melakukan jasa perbaikan (*repair*) serta pemeliharaan kapal pada perusahaan tersebut.

Dengan melihat urain-uraian diatas mengenai kinerja yang dipengaruhi oleh remunerasi dan *employee engagement*, maka peneliti tertarik ingin

melakukan penelitian pada PT. PAL Indonesia (Persero), dengan judul **“Pengaruh Remunerasi dan *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada DIV. HARKAN PT. PAL Indonesia/Persero)”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah Remunerasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Divisi HARKAN PT. PAL Indonesia (Persero)?
2. Apakah *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Divisi HARKAN PT. PAL Indonesia (Persero)?
3. Apakah Remunerasi dan *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan pada Divisi HARKAN PT. PAL Indonesia (Persero)?
4. Manakah diantara variabel Remunerasi dan *Employee Engagement* yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan pada Divisi HARKAN PT. PAL Indonesia (Persero)?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah di atas, maka yang menjadi tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan Remunerasi terhadap kinerja karyawan pada Divisi HARKAN PT. PAL Indonesia (Persero) .
2. Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan *Employee Engagement* terhadap kinerja karyawan pada Divisi HARKAN PT. PAL Indonesia (Persero).

3. Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan secara simultan Remunerasi dan *Employee Engagement* terhadap kinerja karyawan pada Divisi HARKAN PT. PAL Indonesia (Persero).
4. Untuk mengetahui variabel yang berpengaruh dominan antara Remunerasi dan *Employee Engagement* terhadap kinerja karyawan pada Divisi HARKAN PT. PAL Indonesia (Persero).

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian yang dilakukan antara lain adalah sebagai berikut:

1. Aspek Teoritis

Dengan diadakan penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan (*knowledge*) penulis dalam segi teori maupun praktek dan penelitian ini dapat digunakan untuk dasar perbandingan dan referensi bagi penelitian yang sejenis.

2. Aspek Praktis

a. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi perusahaan yaitu PT. PAL Indonesia (Persero), sehingga dapat menjadi bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan dan mengembangkan kebijakan yang berhubungan dengan usaha peningkatan kualitas kerja karyawan.

b. Bagi peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan pengalaman bagi peneliti dan dapat dijadikan bahan studi perbandingan antara teori yang didapatkan selama mengikuti perkuliahan dengan praktek-praktek yang ada di lapangan selama penelitian.

c. Bagi pihak lain

Hasil penelitian ini dapat dijadikan dasar dari sumbang pemikiran penelitian dalam bidang yang sama, yaitu khususnya dalam bidang sumber daya manusia mengenai pengaruh remunerasi dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan.